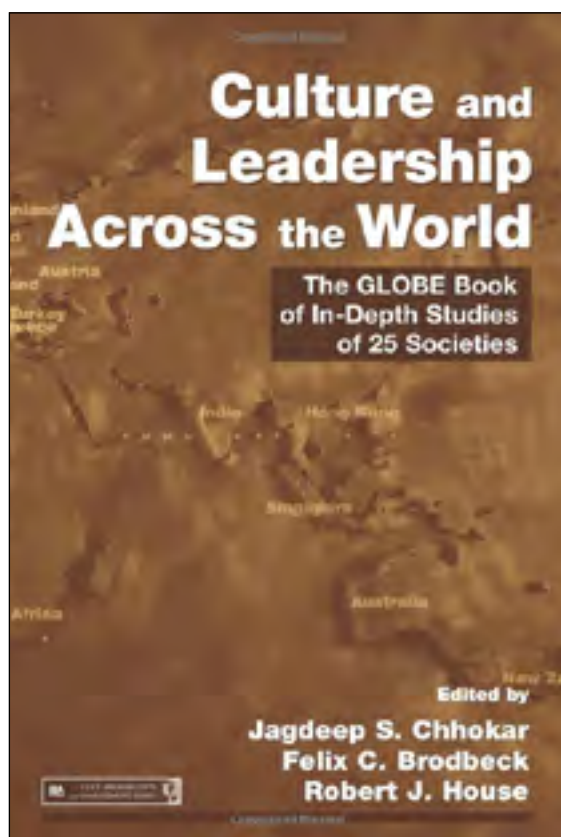
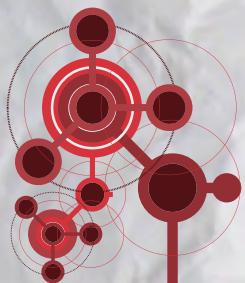


ARTICLES





Jagdeep S. Chhokar; Felix C. Brodbeck;
Robert J. House (Org.)

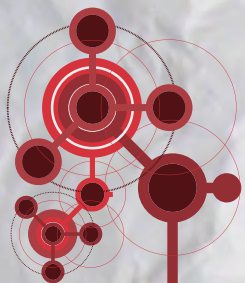
*Culture and leadership across the world:
The Globe book of in-depth studies
of 25 societies*

Mahwah, NJ
Lawrence Erlbaum Associates, 2007
1.162 páginas

Resenhado por

Carolina de Avellar Barbosa Moretti

- Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA USP)
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA USP
- Especialista em Comunicação Corporativa, Publicitária e Política pela Universidad Complutense de Madrid, Espanha
- Graduada em Relações Públicas e em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Atualmente é coordenadora de Imprensa na Bunge Brasil
- E-mail: carol.avellar@gmail.com; carolavellar@usp.br



Um estudo colaborativo sobre interculturalidade e liderança nas organizações

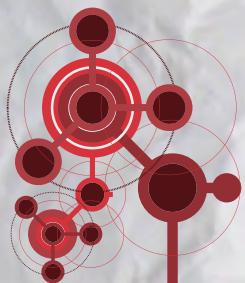
A collaborative study on the interculturality and leadership in the organizations

Un estudio colaborativo sobre interculturalidad y liderazgo en las organizaciones

Em 1991 o pesquisador Robert J. House, da Universidade Wharton, na Pensilvânia, desenvolveu e liderou o projeto Globe (Global leadership and organizational behavior effectiveness), integrado por uma equipe internacional de investigadores que coletava os dados nas organizações. A pesquisa quantitativa foi preparada com base em nove escalas, ou variáveis de cultura, sendo que seis tiveram origem na teoria das dimensões culturais de Geert Hofstede, nas obras *Culture's consequences: international differences in work-related values* (1980) e "Intercultural co-operation in organisations" (*Management Decision*, v. 20, n. 53, 1982). Essas mesmas variáveis foram utilizadas para identificar características das organizações. O estudo Globe foi realizado em três etapas. A primeira fase envolveu o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa; a segunda fase avaliou nove atributos fundamentais, ou dimensões culturais, de ambas as culturas sociais e organizacionais; e última fase analisou principalmente a eficácia dos comportamentos de líderes (incluindo CEOs) sobre as atitudes e o desempenho dos subordinados.

O primeiro volume do estudo, *Culture, leadership, and organizations*, organizado por Robert J. House e outros, publicado em 2004, apresenta as fases um e dois do projeto Globe. A fase um consistiu na descrição e no desenvolvimento dos métodos de pesquisa. E a fase dois detalhou os fatores culturais e as características de liderança nos 62 países envolvidos no projeto. O volume que estamos resenhando, *Culture and leadership across the world*, apresenta os resultados da fase três e consiste em uma descrição profunda sobre a cultura e a liderança em 25 dos 62 países, além de recomendações sobre como os gestores podem realizar negócios em outros países que não o seu.

A obra *Culture and leadership across the world* está estruturada em três partes: a introdução, os capítulos sobre 25 sociedades estudadas e a parte final com a conclusão, totalizando 28 capítulos e 1.162 páginas. Os dois primeiros capítulos são introdutórios. O capítulo 1 apresenta uma visão geral do que é o projeto Globe, seus objetivos, estrutura, história e metodologia. Aqui, é importante mencionar que o estudo aborda a cultura organizacional em nove dimensões quantitativas: assertividade, orientação para o futuro, igualdade de gênero, orientação para o humano, coletivismo institucional, coletivismo de grupo, orientação para o resultado, distância de poder e controle de incertezas.



Nesse sentido, uma das mais importantes contribuições do estudo foi medir as variáveis culturais não apenas pelo nível das manifestações práticas, mas também pelo nível dos valores e das crenças sobre como a sociedade acreditava que a sua cultura deveria ser. Além disso, o Globe diferencia a análise organizacional da análise sobre as sociedades, deixando claro que o foco do estudo é cultura e liderança organizacional e não a liderança de forma geral.

Primeiro, no capítulo 2, os autores discutem a metodologia do projeto Globe como um todo e depois descrevem a metodologia específica da segmentação por países, que contou com técnicas qualitativas, quantitativas, entrevistas etnográficas, análises de mídia e técnicas de observação realizadas pelos investigadores do estudo. Ao detalhar os resultados pela perspectiva qualitativa, os autores defendem a necessidade de uma abordagem segmentada por país para tratar de cultura e liderança. Além disso, definem os principais direcionadores de cultura, práticas organizacionais e liderança, em cada um dos países pesquisados.

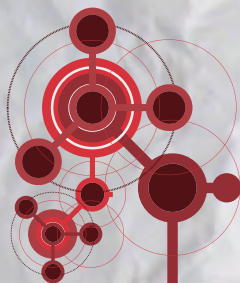
Os 25 capítulos seguintes descrevem a pesquisa propriamente dita e apresentam os dez *clusters* (ou grupos) de países, com a colaboração de 57 autores. Trata-se de um verdadeiro esforço colaborativo de investigadores espalhados por todo o mundo, para apresentar um dos mais ambiciosos estudos sobre interculturalidade e liderança nas organizações. No total, 1,8 mil investigadores participaram do estudo. Eles ouviram cerca de 18 mil gerentes de nível médio de aproximadamente mil organizações em 62 países. Considerando essa grande escala e a inovação da pesquisa sobre gestão internacional, o Globe pode ser considerado um dos maiores e mais completos projetos já realizados sobre esse tema.

A segmentação por países foi fundamentada em padrões únicos de sociedade e características organizacionais. Há descrições ricas das especificidades de cada país, principalmente sobre como a cultura e a liderança se manifestam, o que torna esse livro uma obra muito útil para profissionais de organizações internacionais e instituições multiculturais. Para facilitar o entendimento, mostramos aqui como a obra se acha dividida.

Parte I (capítulos 3 e 4) – países da Europa Nórdica: Suécia e Finlândia. Parte II (capítulos 5 a 8) – países da Europa germânica: Áustria, Alemanha, Holanda e Suíça. Parte III (capítulos 9 a 14) – países do *cluster* anglo-inglês: Austrália, Inglaterra, Irlanda, Nova Zelândia, África do Sul e Estados Unidos. Parte IV (capítulos 15 a 17) – Europa latina: França, Portugal, Espanha e Israel. Parte V (capítulos 18 a 20) – América Latina: Argentina, Colômbia, México. Parte VI (capítulos 21 e 22) – Europa oriental: Grécia e Rússia. Parte VII (capítulo 23) – Oriente Médio: Turquia. Parte VIII (capítulos 24 a 26) – Ásia confucionista: China, Hong Kong e Singapura. Parte IX (capítulo 27) – Sudeste asiático: Índia. Parte X – África subsaariana.

Como se pode ver, trata-se realmente de um grande esforço colaborativo, envolvendo pesquisadores de diversos países, com enfoque intercultural e amplo apelo internacional. Os capítulos que apresentam cada país seguem um formato comum, partindo dos fatos gerais sobre os países abordados, como aspectos econômicos, demográficos e governamentais, passando também por uma visão mais profunda das características culturais no contexto de cada sociedade.

Vale destacar algumas curiosidades, como, por exemplo, a Holanda, que está inserida no *cluster* dos países germânicos, apesar de ter características similares às dos países nórdicos ou ingleses. Por outro lado, enquanto a Turquia está no *cluster* do Oriente Médio, Israel é identificado como parte do *cluster* da Europa Latina. Apesar de haver um capítulo dedicado ao *cluster* da África subsaariana, não há descrição de nenhum país especificamente. Interessante observar que a África do Sul está representada no *cluster* de países anglo-ingleses, junto com a Inglaterra e os Estados Unidos. O estudo divide a amostra africana em “amostra branca” e “amostra negra”, o que parece justificar a separação da África do Sul, país de colonização inglesa, do restante do continente.



No *cluster* da América Latina, são apresentados os resultados para Argentina, Colômbia e México, que são três dos dez países analisados pelo estudo Globe, nessa região. Nos capítulos sobre a América Latina, o leitor vai notar que algumas características parecem se repetir nas descrições de cada país. Um exemplo nesse sentido é a forma comum com que são construídos os relacionamentos entre chefes e subordinados: decisões tomadas de cima para baixo e profissionais de nível inferior não ousam questionar seus superiores. Outro ponto que merece destaque no caso do continente latino-americano é a grande influência que mudanças institucionais, governamentais, sociais, políticas e econômicas exercem sobre as características culturais analisadas no estudo. Isso fica bastante evidente quando o livro menciona fatos históricos, como a dominação na relação com os países colonizadores, regimes ditatoriais que impediram o exercício da democracia ou ainda os impactos de crises econômicas sobre o sucesso dos negócios e organizações.

Por fim, cada capítulo fornece os resultados das nove dimensões avaliadas pelo estudo Globe, em cada um dos países, exemplificando com dados práticos, números (provenientes da análise quantitativa) combinados com avaliações aprofundadas (a partir das técnicas qualitativas aplicadas) sobre como e por que determinadas pontuações foram atingidas ao longo da pesquisa, afastando ou aproximando países por suas características e seus traços culturais. Trata-se de um extenso e completo relatório, com detalhes sobre como os líderes realizam suas tarefas, sobre as necessidades específicas de compreensão do mundo, aspirações e interferências culturais nas organizações.

A conclusão integra as ricas descobertas do estudo de forma esclarecedora. Detalha novamente como o estudo foi realizado e evidencia a importância do trabalho colaborativo dos investigadores, sendo que alguns deles participaram desde o início do projeto e acompanharam todo o trabalho. Destaca ainda que o livro oferece respostas a questões que muitas vezes são feitas por interessados sobre seus próprios países. Mas também responde às dúvidas de profissionais que pretendem se mudar para e/ou trabalhar em um país especificamente ou, simplesmente, daqueles curiosos que querem conhecer mais sobre a cultura e a liderança de uma determinada sociedade.

Considerando a solidez e complexidade da obra, vale registrar: não se deixe intimidar pelo número de páginas. A leitura permite fazer uma viagem pela cultura em diferentes países, sob o olhar de pesquisadores locais, com uma visão global. Expande o entendimento sobre o comportamento em diversas culturas e acaba por preparar o leitor para atuar em um mundo onde a colaboração global se transformou em algo essencial para a sobrevivência dos negócios.